

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Mzdový systém ve společnosti VUS Ostrava, s. r. o.

Payroll system in the company VUS Ostrava, s. r. o.

Student:

Gabriela Šumníková

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Jana Martiníková, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Zadání bakalářské práce

Student: **Gabriela Šumníková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R011 Ekonomika a právo v podnikání
Téma: **Mzdový systém ve společnosti VUS Ostrava, s. r. o.**
Payroll System in the Company VUS Ostrava, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Právní úprava mzdy
 3. Analýza mzdového systému ve společnosti VUS Ostrava, s. r. o.
 4. Zhodnocení mzdového systému ve společnosti VUS Ostrava, s. r. o.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

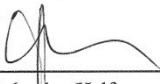
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
GALVAS, Milan. *Pracovní právo: 300 otázek a odpovědí*. Brno: Computer Press, 2007. 178 s. ISBN 978-802-5118-726.
TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

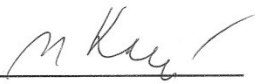
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Jana Martiníková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013




JUDr. Bohuslav Halfar
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 10. května 2013

A handwritten signature in cursive script, reading "Gabriela Šumníková", is written over a horizontal line.

Gabriela Šumníková

Obsah

1	ÚVOD	6
2	PRÁVNÍ ÚPRAVA MZDY	7
2.1	Definice mzdy	7
2.2	Sjednání, stanovení a určení mzdy	7
2.2.1	Mzda v kolektivní smlouvě	7
2.2.2	Mzda v pracovní nebo jiné individuální smlouvě	8
2.2.3	Vnitřní předpis.....	8
2.2.4	Mzdový výměr	9
2.3	Funkce mzdy	10
2.3.1	Alimentační funkce mzdy.....	10
2.3.2	Kompenzační funkce mzdy	10
2.3.3	Regulační funkce mzdy	10
2.3.4	Motivační či stimulační funkce mzdy	11
2.4	Minimální mzda	11
2.5	Zaručená mzda	12
2.6	Naturální mzda	12
2.7	Formy mezd.....	13
2.7.1	Základní forma	13
2.7.2	Doplňkové formy mezd	15
2.8	Příplatky	17
2.8.1	Příplatek za práci přesčas	18
2.8.2	Příplatek za práci ve svátek	18
2.8.3	Příplatek za noční práci	18
2.8.4	Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.....	18
2.8.5	Příplatek za práci v sobotu a v neděli	18
2.9	Srážky ze mzdy	18
2.10	Splatnost a výplata mzdy.....	19
2.10.1	Splatnost mzdy	19
2.10.2	Výplata mzdy	20
2.11	Zaměstnanecké výhody	21
2.11.1	Penzijní systémy.....	22
2.11.2	Osobní jistoty	22
2.11.3	Finanční výpomoc	22

2.11.4	Osobní potřeby	22
2.11.5	Podnikové automobily a pohonné hmoty	22
2.11.6	Jiné výhody.....	22
2.11.7	Nehmotné výhody	22
2.12	Mzdový systém.....	23
2.12.1	Definice mzdového systému, jeho tvorba a cíl.....	23
2.12.2	Předpoklady tvorby mzdového systému.....	24
2.12.3	Podmínky tvorby mzdového systému	25
2.12.4	Hlediska odměňování	28
2.12.5	Hodnocení práce.....	29
3	ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI VUS, OSTRAVA, S. R. O.	31
3.1	O společnosti.....	31
3.1.1	Profil společnosti	31
3.1.2	Předmět podnikání.....	31
3.1.3	Stavební činnosti	32
3.1.4	Integrovaná politika.....	32
3.1.5	Orgány společnosti	33
3.1.6	Organizační struktura společnosti	33
3.2	Ujednání o mzdě.....	34
3.3	Struktura zaměstnanců společnosti.....	35
3.4	Odměňování zaměstnanců.....	38
3.4.1	Tabulka 3.4. Hrubé mzdy managementu.....	38
3.5	Systém odměňování zaměstnanců.....	39
3.5.1	TH zaměstnanci	39
3.5.2	Dělníci	42
3.6	Formy mezd používané ve společnosti.....	43
3.6.1	Časová mzda.....	43
3.6.2	Prémie.....	43
3.6.3	Osobní ohodnocení.....	44
3.6.4	Odměny	44
3.7	Příplatky	44
3.7.1	Příplatek za práci přesčas	44
3.7.2	Příplatek za práci ve svátek	45
3.7.3	Příplatek za práci v sobotu a v neděli.....	45

3.7.4	Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.....	45
3.8	Benefity	45
4	ZHODNOCENÍ MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI VUS OSTRAVA, S. R. O	
	46	
5	ZÁVĚR.....	48
	Seznam použité literatury.....	49
	Seznam použitých zkratek.....	51
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	52
	Seznam příloh	53

1 ÚVOD

Mzda je významný faktor, který působí v pracovněprávním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na základě toho, že mzda znamená pro zaměstnavatele náklad, snaží se stanovit co nejnížší mzdu a vynakládat tak co nejnížší náklady. Zároveň ale zaměstnavatel musí stanovit výši mzdy tak, aby odpovídala namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce a aby motivovala zaměstnance k co nejvyššímu a nejkvalitnějšímu výkonu práce. Oproti tomu, že se zaměstnavatel snaží mít co nejnížší náklady, tedy i mzdu, zaměstnanec chce získat co nejvyšší mzdu. Slouží totiž pro uspokojení potřeb zaměstnance a také na zajištění případné rodiny. Aby bylo dosaženo rovnováhy mezi požadavky obou účastníků na základě pracovněprávního vztahu, vytváří organizace mzdový systém. Díky němu je stanovena přiměřená výše mzdy, aby nebyly náklady zaměstnavatele moc vysoké a zároveň aby odpovídala určitému druhu práce. Stanovení výše mzdy může sloužit také k získání a udržení si kvalitních zaměstnanců a ke správnému ekonomickému fungování dané organizace.

V první části bakalářské práce je popsána právní úprava mzdy dle platných právních předpisů. Jedná se tedy o popsání mzdy a mzdového systému na základě teorie, kdy bude čerpáno z odborné literatury. Bude zde popsána tedy mzda samotná, její formy, funkce, příplatky, splatnost apod. a také fungování samotného mzdového systému.

V druhé části bakalářské práce je popsán konkrétní mzdový systém obchodní společnosti. Jedná se o společnost VUS Ostrava, s. r. o., což je stavební firma. Je zde psáno o profilu společnosti, dále je bakalářská práce zaměřena na odměňování zaměstnanců a na celý mzdový systém. Bude se vycházet z teoretických poznatků získaných na základě vypracování první části této práce a z informací získaných od ředitele společnosti.

Ve třetí části na základě analýzy, bude zhodnocen samotný mzdový systém společnosti. Budou zde uvedeny klady a zápory mzdového systému a budou navrhnuté řešení případných problémů a dána jiná doporučení ke zlepšení mzdového systému společnosti.

Cílem bakalářské práce je tedy rozebrat právní úpravu mzdy a mzdového systému z teoretického hlediska a dále na základě těchto poznatků analyzovat mzdový systém ve společnosti VUS Ostrava, s. r. o. a provést hodnocení tohoto mzdového systému.

Při hodnocení mzdového systému bude použito metody srovnávání. Bude srovnáván mzdový systém společnosti s právní úpravou.

2 PRÁVNÍ ÚPRAVA MZDY

2.1 Definice mzdy

Mzda je odměna zaměstnance za práci vykonanou v pracovním poměru, která je vyplácena zaměstnavatelem. Jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Na rozdíl od platu, který náleží zaměstnancům institucí určených zákonem (stát, obec, kraj, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba), je mzda vyplácena v soukromém sektoru. Dále existuje také odměna z dohod, která vyplývá z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Mzda by měla být diferencována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Je dána podmínka, že mzda nesmí klesnout pod hranici minimální mzdy (Dvořáková, 2012).

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem.“ (§ 113, odst. 1 ZP)

2.2 Sjednání, stanovení a určení mzdy

Mzda se sjednává v kolektivní, pracovní nebo jiné individuální smlouvě. V případě, že není stanovena ani v jedné smlouvě, stanoví ji zaměstnavatel vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzda musí být sjednána písemně před samotným výkonem práce, za kterou přísluší. Důvodem je předcházení vzniku pochybností o základních otázkách týkající se mzdy.

„Podmínky a náležitosti jsou stanoveny dalšími ustanoveními zákoníku práce a občanským zákoníkem a zákonem o kolektivním vyjednávání.“ (Tomší, 2008, s. 56)

2.2.1 Mzda v kolektivní smlouvě

O kolektivní smlouvě je psáno v § 23 zákoníku práce. V kolektivní smlouvě se upravují mzdová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích. Je nástrojem k naplnění sociální funkce mzdy.

Kolektivní smlouva plní informační nástroj zaměstnavatele. Díky tomu, že jsou zde stanoveny informace o mzdě, o způsobu odměňování, o splatnosti mzdy, termínu výplaty mzdy aj., nemusí už zaměstnavatel zaměstnanci vydávat mzdový výměr o těchto

skutečnostech, nemusí je ani sjednávat v pracovní nebo jiné smlouvě a ani o nich zvlášť informovat jiným způsobem.

Kolektivní smlouva zajistí:

- ochranu reálné mzdy zaměstnanců za pomoci sjednání celkového vývoje mezd u zaměstnavatele,
- ochranu mzdy zaměstnance sjednáním minimální výše mzdy; jedná se o ochranu před nepřiměřeně nízkým poskytováním mezd a před nepřiměřeným přenášením podnikatelských rizik na zaměstnance,
- mzdové nároky zaměstnanců za výkon prací, který je spojen s různými obtížemi, a to sjednáním nejnižší míry mzdové kompenzace práce v obtížném pracovním prostředí; zákoník práce stanoví nejnižší míru kompenzace práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a v sobotu a v neděli.

2.2.2 Mzda v pracovní nebo jiné individuální smlouvě

Ujednání mzdy není náležitostí pracovní aj. smlouvy, avšak zákoník práce tuto možnost zároveň nezakazuje. Zaměstnavateli však vzniká povinnost písemně informovat o mzdovém ujednání zaměstnance (podle § 37 odst. 1 písm. f) zákoníku práce). Účelem pracovní smlouvy je založení pracovního poměru.

Pracovní smlouva může obsahovat ujednání:

- *o způsobu odměňování* (zda se jedná o časovou, úkolovou, podílovou nebo jinou mzdu),
- *o stálých mzdových kategoriích* (např. zařazení do tarifního stupně dle namáhavosti práce),
- *o splatnosti mzdy, termínu výplaty, způsobu vyplácení.*

V pracovní smlouvě mohou být sjednány i jiné mzdové podmínky, ty mohou být stejně jako platnost celé smlouvy, časově omezeny.

Dále lze mzdu stanovit na základě individuální smlouvy o mzdě nebo na základě manažerské smlouvy.

2.2.3 Vnitřní předpis

Vnitřní předpis je kolektivní nesmluvní formou úprav mzdových práv. Zaměstnavatelem jím může jednostranně stanovit podmínky pro poskytování mezd. Vnitřní

předpis může být vydán pouze u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace (v takovém případě se použijí smlouvy či mzdový výměr). Může být vydán, pouze pokud na něj kolektivní smlouva přenáší mzdová práva (Tomší, 2008).

O vnitřním předpise je psáno v § 305 zákoníku práce. Vnitřní předpis:

- může upravovat pouze mzdová, platová práva nebo jiná práva plynoucí z pracovněprávních vztahů, z nichž je oprávněn zaměstnanec,
- musí být písemný a nesmí být vydán v rozporu s ostatními předpisy. Nesmí být vydán zpětně,
- je závazný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele,
- musí být všem zaměstnancům přístupný. Zaměstnavatel musí zaměstnance seznámit s vydáním, změnou či zrušením vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů (§ 305 ZP).

2.2.4 Mzdový výměr

„Jedná se o individuální jednostranné určení mzdy zaměstnance zaměstnavatele.“ (Tomší, 2008, s. 64)

Dle § 113 odst. 4 ZP je zaměstnavatel povinen v den nástupu do práce zaměstnanci předat písemný mzdový výměr. Ten obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty, a to v případě, že takové údaje neobsahuje smlouva či vnitřní předpis. Pokud je provedena změna těchto údajů, je zaměstnavatel povinen sdělit tyto změny zaměstnanci nejpozději v den nabytí účinnosti

V případě, že mzdová práva nebudou stanovena nebo sjednána ve smlouvě či stanovena ve vnitřním předpise, bude mzdový výměr právě dokumentem, který tato práva určí.

Mzdový výměr se využívá k určení krátkodobých operativních mzdových podmínek a také u zaměstnavatelů, u kterých působí odborová organizace (nemůžou tedy vydat vnitřní předpis).

Mzdový výměr musí být doručen dle § 334 ZP zaměstnanci do vlastních rukou nebo prostřednictvím sítě či služby elektronických komunikací. Jestliže to nebude možné, může zaměstnavatel také využít poštovní služby. Za doručený mzdový výměr se také považuje ten, který zaměstnanec odmítne přijmout (Tomší, 2008).

2.3 Funkce mzdy

„Odměňování zaměstnanců plní řadu funkcí, převážně uvnitř pracovněprávních vztahů, v některých případech však mzda, častěji však určitý souhrn mezd nebo jejich průměrná výše, působí i vně těchto vztahů.“ (Galvas, 2010, s. 155)

V praxi žádná z funkcí mezd nepůsobí odděleně. Funkce se vždy prolínají navzájem. Mezi nejvýznamnější funkce patří:

- alimentární funkce,
- regulační funkce,
- kompenzační funkce a
- motivační či stimulační funkce.

2.3.1 Alimentární funkce mzdy

Alimentární funkce mzdy je základní funkcí a může být také označována jako funkce zabezpečovací či sociální. Je projevem toho, že mzda je zpravidla cílem, kterého zaměstnanec dosahuje na základě pracovněprávního vztahu. A zároveň je mzda prostředkem pro vytváření životní úrovně zaměstnanci i osob na něm ekonomicky závislých. K naplnění této funkce obsahuje právní úprava několik nástrojů, kterými je příjem zaměstnance za vykonanou práci garantován. Jedná se např. o ochranu minimální výše mzdy.

2.3.2 Kompenzační funkce mzdy

Tuto funkci mzda plní v případě, že jsou zaměstnanci kompenzovány určité nevýhody, které z výkonu dané práce vyplývají. Může jít o náročnost práce, míru vlivu, jakým tato práce může ovlivňovat zdraví zaměstnance apod.

Zpravidla se zvýší zaměstnancův příjem formou zákonem garantovaných příplatků.

2.3.3 Regulační funkce mzdy

Na rozdíl od ostatních funkcí se funkce regulační projevuje jak v rovině vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tak i vně těchto vztahů. Mzda je také významnou kategorií ekonomickou, pokud určuje hodnotu nebo také tržní cenu práce zaměstnance. Potom se jedná o cenu druhově či profesně určené práce ve vztahu ke konkrétnímu zaměstnavateli, i k prostředí, ve kterém je mzda nabízena nebo vykonávána. Výši mzdy potom trh práce zpětně reguluje. S důsledkem takového zpětného působení se můžeme setkat v podobě tzv.

prestižních, či žádaných oborů či profesí, kdy očekávané hmotné ohodnocení je jedním z faktorů jejich oblíbenosti a společenské prestiže.

Regulační funkce mzdy se projevuje na trhu práce v klasické podobě tržního mechanismu.

2.3.4 Motivační či stimulační funkce mzdy

Mzda tuto funkci naplňuje tím, že je v podstatě důvodem, proč zaměstnanec vstupuje do pracovněprávního vztahu a mzda se tak stává jeho cílem. Mzda je pro zaměstnance zdroj obživy, čímž je dána i citlivost, s jakou její poskytování vnímá a význam, jakým chování zaměstnance ovlivňuje. Zaměstnavatel tak může v rámci svých záměrů zaměstnance ovlivnit.

Je přirozeným zájmem zaměstnavatel poskytovat mzdu tak, aby chování zaměstnanců bylo cíleně usměrňováno, aby byli motivováni či stimulováni k nejvyšším a zároveň nej kvalitnějším výkonům (Galvas, 2010).

2.4 Minimální mzda

Minimální mzda je nejnížší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda nesmí být nižší než stanovená minimální mzda. Do mzdy se pro tento účel nezahrnuje mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli (§ 111, odst. 1 ZP).

Účelem minimální mzdy je ochrana zaměstnance před chudobou a zajištění příjmů přijatelného pro uspokojování životních potřeb. Výše minimální mzdy by měla být taková, aby motivovala zaměstnance k výkonu práce.

O ochranné funkci lze hovořit i vůči zaměstnavatelům. Minimální výše mzdy zavádějí rovné podmínky konkurence mezi zaměstnavateli v dané komoditě. Dochází k zamezení nekalého pobízení, např. ze strany zahraničních či jiných pracovníků, kteří uspokojují své životní potřeby v jiných sociálněekonomických poměrech (Tomší, 2008).

Výraznější zvýšení minimální mzdy proběhlo naposledy v roce 2006. Její základní sazba nyní činí 8 000 Kč/měsíčně, resp. 48,10 Kč/hodinu. Tato hodinová sazba je stanovena pro pracovní dobu 40 hodin týdně (Šubrt, 2012).

Tabulka 2.1. Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991

Období	Výše minimální mzdy v Kč za měsíc	V Kč za hodinu
1991 únor	2 000	10,80
1992 leden	2 200	12,80
1996 leden	2 500	13,60
1998 leden	2 650	14,80
1999 leden	3 250	18,00
1999 červenec	3 600	20,00
2000 leden	4 000	22,30
2000 červenec	4 500	25,00
2001 leden	5 000	30,00
2002 leden	6 200	36,90
2004 leden	6 700	39,60
2005 leden	7 185	42,50
2006 leden	7 570	44,70
2006 červenec	7 995	48,10
2007 leden	8 000	48,10

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>.

2.5 Zaručená mzda

Zaručená mzda je dle zákonné definice mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru. Jedná se tedy o další ochranu minimální výše odměny za vykonanou práci. Oproti minimální mzdě jde však o ochranu za práci druhově vymezenou (Galvas, 2010).

„Podle § 112 odst. 2 ZP vláda stanoví svým nařízením nejnižší úroveň zaručené mzdy odstupňované podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a vyjádřené stupni, popř. podmínkami pro určení nejnižší výše zaručené mzdy.“ (Bělina, 2010, s. 294)

2.6 Naturální mzda

Jde o mzdu poskytovanou v naturální podobě. Místo mzdy mohou být poskytovány výrobky, výkony, práce nebo služby dle § 119 ZP. Naturální mzda nesmí být v podobě lihovin, tabákových výrobků a jiných návykových látek.

Zaměstnanci však musí být vyplacena mzda v penězích ve výši příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (část dostane zaměstnanec v penězích a část v naturáliích).

Výše naturální mzdy se vyjádří v penězích. Vyjádření má odpovídat ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práci nebo služby ostatním odběratelům nebo v obvyklé ceně (Galvas, 2007).

2.7 Formy mezd

Mzda se skládá z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu (Armstrong, 2007).

Žádná terminologie týkající se mzdových forem není ničím předurčena. Podmínky pro poskytování každé mzdové složky se tedy musí ve vnitřních mzdových dokumentech organizace přesně popsat. Jedině jejich prostřednictvím je totiž možno obsah příslušné mzdové formy vymezit.

Mzdové formy se zpravidla člení podle obsahu, významu a váhy hledisek, podle podoby mzdové sazby, podle typu závislosti mzdové sazby na mzdovém hledisku apod. (Tomší, 2008).

2.7.1 Základní forma

Jedná se o základní mzdu, kterou tvoří sazba (neboli tarif) za určitou vykonanou práci. Základní mzda může být základnou pro určení dalších odměn, které jsou závislé na výkonu, schopnostech nebo dovednostech zaměstnance (Armstrong, 2007). Její výše se odvíjí od složitosti a namáhavosti při výkonu práce a dále od odpovědnosti, kterou zaměstnanec má.

Mzdové tarify nebo sazby jsou nejčastěji odstupňovány dle hledisek složitosti, odpovědnost a namáhavosti práce vykonávané zaměstnancem; přímo však odstupňovat mzdový tarif nebo sazbu nelze, jelikož je to velice pracný způsob a pro zaměstnance není názorný. V praxi se stanoví mzdová sazba nebo mzdový tarif pro konkrétní druh práce nebo pro skupiny obdobných prací, které jsou stejné složitosti; ty se nazývají tarifní skupiny, třídy nebo stupně (Tomší, 2008).

Časová mzda

Stanoví se součinem mzdové sazby, která je stanovená pro určitou práci a odpracované doby. Uplatňuje se zejména tam, kde jsou vytvořeny podmínky pro stabilní výkonnost, je určována chodem zařízení nebo daným stabilním pracovním procesem nebo

naopak není možno výkon předem určit. Dále také tam, kde se závislost na výkonnosti, hospodárnosti a kvalitě zajišťuje jinou mzdovou složkou.

Mzdová sazba bývá diferenciována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce.

Časová mzda je nejčastěji v podobě:

- *časové mzdy hodinové*, která je dána součinem mzdové sazby a počtu odpracovaných hodin a
- *časové mzdy měsíční*, která je daná mzdovým tarifem stanoveným na období kalendářního měsíce (Tomší, 2008).

Podle Dvořákové (2007) patří mezi výhody časové mzdy:

- je jednoduchá, administrativně lehká,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci a mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace.

Nevýhodou je potom její nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. Řešením tohoto problému je např. diferencovaná časová mzda, která je postavena na dvou až třech sazbách. Ty jsou diferencované podle dosažené míry plnění výkonových norem. Zaměstnanci je potom podle skutečného výkonu za dané období přiznána jedna ze sazeb a s její pomocí je pak počítána mzda za běžné období doplnění časové mzdy osobním ohodnocením, doplnění časové mzdy prémie, provizí, bonusem, odměnou nebo účastí na výsledku (Dvořáková, 2007).

Úkolová mzda

Je vyjádřena součinem mzdové sazby, která je stanovená pro určitou práci a dobou požadované práce určené normou spotřeby práce. V případě, že dojde k překročení stanovené normy, má zaměstnanec nárok na přiměřeně vyšší úkolovou mzdu za daný nadvýkon. V opačném případě bude úkolová mzda nižší.

Stanoví se za splnění určitého úkolu, ten se stanovuje:

- dobou (v hodinách, minutách, vteřinách) určenou na provedení určité práce, nebo
- počtem jednotek množství nebo provedením určitých normovaných prací na jednotce množství.

Úkolová mzda se uplatní na pracovištích, kde převažuje zájem na ukazatelích výkonu a kde lze efektivně stanovit výkonové normy, spolehlivě evidovat a kontrolovat množství práce. Zaměstnavatel musí mít zajištěné technické a organizační předpoklady pro plynulé plnění norem spotřeby práce (Tomší, 2008).

Dále musí být zaměstnancům oznámeny výkonové normy před zahájením výkonu práce a tyto normy nemohou být aplikovány se zpětnou vazbou.

Tato forma mzdy je považována za vysoce pobídkovou, jelikož je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečně vykonanou prací (Dvořáková, 2007).

Podílová mzda

„Podílová mzda je mzda nebo část mzdy stanovená podílem z určitého množství zpravidla v hodnotovém vyjádření. Měsíční mzda je součinem příslušného hodnotového ukazatele (obratu, tržeb, zisku, příjmu apod.) a podílové sazby v %.“ (Tomší, 2008, s. 258)

Uplatňuje se především v obchodních činnostech a některých službách. Odměna zaměstnance může být:

- zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách (přímá podílová mzda)
- zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách (podílová mzda s garantovaným základem).

Výhodou této odměny je přímý vztah odměny k výkonu a nevýhodou, že odměny mohou ovlivnit různé faktory, které pracovník nemá pod kontrolou. Může se např. jednat o změnu počasí, preference zákazníků apod. (Koubek, 2011).

Smíšená mzda

Jedná se o kombinaci časové a úkolové mzdy nebo podílové mzdy. Nejčastěji je kombinována úkolová a časová mzda (Galvas, 2007).

2.7.2 Doplnkové formy mezd

Spadají sem prémie, osobní ohodnocení, odměny, provize, bonus a účast na výsledcích.

Pohyblivé složky bývají označovány jako „rizikové odměny“. Důvodem pro toto označení jsou např. odměny obchodních zástupců, jejichž mzda je založena především na provizích (Armstrong, 2007).

Prémie

Prémie doplňují časovou nebo úkolovou mzdu (Dvořáková, 2007).

Podle Koubka (2011) existují dvě formy prémie:

- *jednorázové prémie*, které se poskytují za mimořádný výkon, vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu či pracovní chování,
- *periodicky se opakující prémie* jsou poskytovány za uplynulé období se závislostí na odvedeném výkonu. Mohou být individuální i skupinové a zpravidla se váží na splnění určitého ukazatele, zároveň se váží k předem stanovenému období a mají předem danou sazbu. Mohou se také vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínů a další.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je poskytováno zaměstnanci se záměrem jej motivovat k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. Je stanoveno přímým nadřízeným v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce (Dvořáková, 2007). Může být v podobě procenta ze základní mzdy (Koubek, 2007).

Osobní ohodnocení se používá ke zpružnění systému odměňování. Časové období pro hodnocení práce zaměstnance bývá delší než kalendářní měsíc (d'Ambrosová, 2011).

Odměny

Odměny bývají poskytovány za účelem ocenění mimořádného pracovního úsilí a nestandardního pracovního úspěchu, případně jde o mzdové zvýhodnění zaměstnance za délku pracovního poměru u organizace. Patří sem např. odměny na dovolenou a k Vánocům (Dvořáková, 2007).

Podle d'Ambrosové (2011) se odměny dělí následovně:

- *výkonnostní odměny*, které jsou určeny zaměstnancům podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, které se opakují v pravidelných intervalech, nebo se po splnění úkolu hodnotí. Konkrétní výše odměny je stanovena nadřízeným,
- *mimořádně odměny* jsou obvykle poskytovány za dosažení zvlášť významných pracovních výsledků nebo k ocenění mimořádného úsilí.

Provize

Část výdělku bude vyplácena formou mzdy a zbytek formou provize. Ta se vypočítává procentem z hodnoty prodeje.

Podíl provize je vyšší, pokud výsledky závisí na schopnostech úsilí jedinců nebo pokud se klade menší důraz na neprodejní činnosti.

Existuje také forma „pouze provize“, ta ale nefunguje jako doplňková forma mzdy. Vyplácí se pouze provize bez mzdy.

Bonus

Bonus je založen na základě splnění úkolů či kvót týkajících se objemu prodeje, zisku nebo výnosu z prodeje. Na rozdíl od provize se bonus nestanovuje procentem z dosaženého prodeje (Armstrong, 2007).

Podíly na hospodaření

Tato forma doplňkové mzdy je poskytována zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářského výsledku. Zaměstnavatel tak může sledovat zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci zaměstnanců.

Zpravidla se s touto formou odměňování setkáváme u velkých podniků, které ji využívají např. k vytváření image dobrého zaměstnavatele na trhu práce. Neprokázalo se však, že účast na výsledcích stimuluje k lepšímu individuálnímu pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2007).

2.8 Příplatky

Příplatky se poskytují za práci v nestandardních podmínkách a jsou tarifní povahy (jsou částí pevné mzdy). Mohou být stanoveny např. procentem ze mzdového tarifu.

Existují povinné příplatky za:

- práci přesčas,
- práci ve svátek,
- noční práci,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- práci v sobotu a v neděli.

Výše uvedené povinné příplatky musí organizace přiznat podle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

Je možno sjednat vyšší sazby, než jsou minimální zákonné, a to v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise. Dále může organizace rozšířit okruh poskytovaných příplatků (Dvořáková, 2007).

2.8.1 Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci dle § 114 ZP buď náhradní volno či příplatek v minimální výši 25 % průměrného výdělku.

Vedoucím zaměstnancům lze sjednat mzdu již s přihlédnutím k případné práci přesčas.

2.8.2 Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek má zaměstnanec nárok na náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek nebo mu přísluší příplatek k dosažené mzdě, a to ve výši nejméně průměrného výdělku.

2.8.3 Příplatek za noční práci

Za dobu noční práce náleží zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Pouze v kolektivní smlouvě lze sjednat i jinou minimální výši tohoto příplatku.

2.8.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztížené pracovní prostředí stanoví vláda svým nařízením. Zaměstnanec má nárok za práci v takovém prostředí na nejméně 10 % částky, která je zákonem stanovena jako minimální mzda.

2.8.5 Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanec má za práci v sobotu a v neděli nárok na příplatek ve výši nejméně 10 % průměrného výdělku. Jinou výši lze sjednat jen v kolektivní smlouvě (Tomší, 2008).

2.9 Srážky ze mzdy

Měsíčně vypočtena mzda ještě není určena k výplatě zaměstnanci. Jde o hrubou mzdu. Je tedy nutno z hrubé mzdy srazit srážky a výsledkem je čistá mzda (Bělina, 2010).

Nesráží se však pouze ze mzdy, ale ze všech příjmů vyplývajících z pracovněprávního vztahu, podmínky jsou uvedeny v § 145 až 150 ZP.

Srážkami z příjmu zaměstnance jsou srážky ze mzdy a z jiných příjmů zaměstnance ze základního pracovněprávního vztahu. Mezi uvedené ostatní příjmy patří např. náhrada mzdy, odměna za pracovní pohotovost apod. (Tomší, 2008).

Srážky z příjmu zaměstnance lze provést jen:

- v případech stanovených zákoníkem práce nebo zvláštním zákonem,
- na základě dohody o srážkách ze mzdy,
- k úhradě členských příspěvků zaměstnance, který je členem odborů.

Podle zákoníku práce může zaměstnavatel bez dohody srazit zaměstnanci:

- daň z příjmů fyzické osoby ze závislé činnosti,
- pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- zálohu na mzdu, kterou je zaměstnanec povinen vrátit, protože nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy,
- nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady,
- náhradu mzdy za dovolenou,
- částky postižené výkonem rozhodnutí (exekucí) nařízených soudem, soudním exekutorem, správcem daně, orgánem správního úřadu nebo jiného správního orgánu zmocněného k tomu zvláštním zákonem.

Podmínkou pro použití jakékoliv srážky zaměstnavatelem je průkaznost skutečností, že existuje povinnost zaměstnance sražené částky uhradit nebo doručení vykonatelného rozhodnutí příslušného orgánu o takové povinnosti (Galvas, 2010).

2.10 Splatnost a výplata mzdy

2.10.1 Splatnost mzdy

„Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději do konce následujícího kalendářního měsíce po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku.“ (Šubrt, 2012, s. 106)

V období, kdy je mzda splatná, musí být zaměstnavatelem sjednán nebo určen pravidelný výplatní termín. Ten může být sjednán v kolektivní smlouvě i v individuální smlouvě. V případě, že výplatní termín připadne na sobotu, neděli nebo svátek, musí zaměstnavatel mzdu vyplatit v nejbližší předcházející pracovní den, pokud nebude sjednáno

v kolektivní nebo jiné smlouvě jinak nebo pokud nebude stanoveno např. vnitřním předpisem, že se tak stane v následující den (Šubrt, 2012).

Podle potřeby lze volit jakékoli kratší než měsíční období splatnosti, např. denní, týdenní. Nelze však vyplácet mzdu dopředu před tím, než je práce vykonána. Mzda musí být v období splatnosti vyplacena celá, podle nároku zaměstnance (Tomší, 2008).

Zaměstnanci náleží i mzda a její jednotlivé složky za zlomky pracovní doby. Zaokrouhlování v neprospěch zaměstnance není možné.

Zvláštní splatnost mzdy nastává ve dvou případech:

1. Pokud je mzda splatná během dovolené zaměstnance, musí zaměstnavatel vyplatit mzdu před nástupem na dovolenou. Pokud to neumožňuje technika výpočtu mezd, může zaměstnavatel poskytnout přiměřenou zálohu. Lze učinit i dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, že den výplaty bude jiný.
2. Pokud to umožňuje technika výpočtu, musí zaměstnavatel na žádost zaměstnance vyplatit mzdu v den skončení pracovního poměru, která je splatná za přecházející měsíční období. Jinak je mzda splatná nejpozději v obvyklém výplatním termínu (Šubrt, 2012).

2.10.2 Výplata mzdy

Výplata mzdy musí být vyplacena podle podmínek stanovených v § 142 a 143 ZP. Mzda se vyplácí zaměstnanci v zákonných penězích a zaokrouhlují se na celé koruny nahoru, při výplatě mzdy v cizí měně se postupuje obdobně. Pravidlo zaokrouhlování se použije pro účely zaokrouhlení celkové hrubé mzdy zaměstnance.

Mzda se vyplácí:

- v českých korunách, tedy v zákonných penězích,
- v cizí měně lze vyplácet mzdu pouze tehdy, kdy zaměstnanec vykonává práci v zahraničí a souhlasí,
- naturální formou, a to pouze část mzdy

Mzda je vyplácena zaměstnancům výhradně v pracovní době a na pracovišti. V kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo jiné individuální smlouvě je možné se dohodnout na jiné době a jiném místě výplaty.

Zaměstnavatel musí zaslat mzdu na svůj náklad a nebezpečí tomu zaměstnanci, který se nemůže z vážných důvodů dostavit k výplatě. Vážnost důvod není zákonem blíže specifikována, proto je potřeba vycházet z konkrétních podmínek.

V případě, že o to zaměstnanec zažádá, zaměstnavatel mu vyplatí mzdu na jeho bankovní účet. Mzda musí být připsána nejpozději do dne splatnosti mzdy.

Zaměstnavateli dále vzniká povinnost vydat zaměstnanci při vyúčtování mzdy písemný doklad o mzdě a jejích jednotlivých složkách nebo o jiných jejích částech. Z dokladu musí být zjevné, jaké srážky byly provedeny a dále musí být patrný také způsob výpočtu mzdy zaměstnance (Tomší, 2008).

2.11 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity bývají pro zaměstnavatele nákladné, ale zároveň efektivní. Pomáhají k udržení kvalitních zaměstnanců. Jedná se o peněžité nebo nepeněžité plnění zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Přispívají k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě.

Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

1. Fixní způsob

Zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na rozhodnutí zaměstnance, zda tyto výhody využije nebo ne.

Nevýhodou je, že zaměstnavatel investuje do určitých benefitů, ale zaměstnanci o ně nemusí mít zájem.

2. Flexibilní způsob

Zaměstnavatel stanoví balíček benefitů a rovněž stanoví roční limit bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si potom volí ty benefity, o které má zájem (Macháček, 2010).

Podle Kociánové (2010) by měly typické zaměstnanecké výhody splňovat následující cíle:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře,
- soulad se zákony.

Armstrong (2007) tvrdí, že mezi hlavní typy zaměstnaneckých benefitů patří penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné a nehmotné výhody.

2.11.1 Penzijní systémy

Penzijní systémy jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.

2.11.2 Osobní jistoty

Jde o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

2.11.3 Finanční výpomoc

Jedná se o půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.

2.11.4 Osobní potřeby

Spadají sem oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi. Např. jde o dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.

2.11.5 Podnikové automobily a pohonné hmoty

Velice oceňovaná výhoda, i přesto, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.

2.11.6 Jiné výhody

Patří sem výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.

2.11.7 Nehmotné výhody

Přispívání ke kvalitě pracovního života a činí pracovní místo atraktivní, kde stojí za to být zaměstnán.

2.12 Mzdový systém

2.12.1 Definice mzdového systému, jeho tvorba a cíl

Mzdový systém je souhrn podmínek, podle kterých poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. Těmito podmínkami jsou především hlediska, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování jejich plnění a peněžní částky (Tomší, 2008).

Základní prvky mzdového systému jsou nejčastěji tarifní soustava (základní mzda), příplatky ke mzdě a formy mzdy. Ne v každém mzdovém systému se musí všechny uvedené prvky objevit (d'Ambrosiová, 2011).

„Mzdový systém je především:

- *nástrojem rozdělování prostředků na mzdy,*
- *nástrojem stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,*
- *mechanismem regulace personálních výdajů (nákladů), příp.*
- *prostředkem ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti (např. při kolektivním vyjednávání).“ (Tomší, 2008, s. 214)*

Fáze tvorby mzdového systému

1. Volba hledisek pro poskytování mzdy.
2. Stanovení váhového poměru mezi jednotlivými mzdovými hledisky navzájem.
3. Odstupňování jednotlivých zvolených mzdových hledisek (stanoví se vnitřní struktura hodnot v rámci zvoleného hlediska).
4. Stanovení hodnoty jednotlivých stupňů, do kterých byla rozčleněna jednotlivá mzdová hlediska.
5. Stanovení a stupňování mzdových sazeb pro jednotlivá zvolená hlediska a stupně.
6. Stanovení podmínek pro vyhodnocování plnění ukazatelů a poskytování mzdy (Tomší, 2008).

Cílem mzdového systému je tedy stanovit mzdu zaměstnance za vykonanou práci. Pomocí mzdového systému se snaží podnik plnit následující úkoly: získat kvalifikované pracovníky, stimulovat je k výkonu a žádoucímu chování, udržet mzdové náklady v objemu, který neomezí konkurenceschopnost firmy, zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci (jde o odstupňování mezd dle objektivních rozdílů mezi pracovními činnostmi a dle rozdílu mezi pracovními výkony) uvnitř firmy a ve srovnání mzdovými relacemi na trhu práce. Úkoly nelze plnit současně, jelikož jsou ve vzájemném rozporu, manažer tedy musí rozhodovat o prioritách jednotlivých úkolů.

Mzdovotvorné faktory:

1. *Pracovní funkce v podniku* – hodnotí se pracovní činnosti z hlediska jednotlivých nároků na znalosti, vlastnosti a dovednosti zaměstnance.
2. *Výsledek pracovního chování* – oceňuje se plnění pracovních úkolů.
3. *Mimořádné okolnosti práce* – požadavky pracovního místa spojené se zvláštními pracovními podmínkami.
4. *Situace na trhu práce* – mzdovou politiku ovlivňuje tržní cena práce utvářející se na základě nabídky a poptávky na trhu práce v daném regionu (Cejthamr, 2010).

2.12.2 Předpoklady tvorby mzdového systému

Aby nebyla tvorba mzdového systému samoúčelná nebo narušující ekonomické a obchodní směřování firmy nebo vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, musí být předem jasné:

- jakých cílů se má za pomoci mzdového systému dosáhnout,
- jaké jsou okolnosti, které ovlivňují odměňování, a to jak uvnitř u zaměstnavatele, tak i okolnosti působící zvnějšku.

Od mzdového systému se především očekává, že bude plnit svou stimulační funkci a zajistí tak dostatečný zájem zaměstnanců na plnění pracovních úkolů.

K naplnění cílů mzdové politiky musí být mzdový systém vytvořen tak, aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý,
- spravedlivý,
- efektivní.

Mzdový systém u velké organizace odměňuje následující faktory:

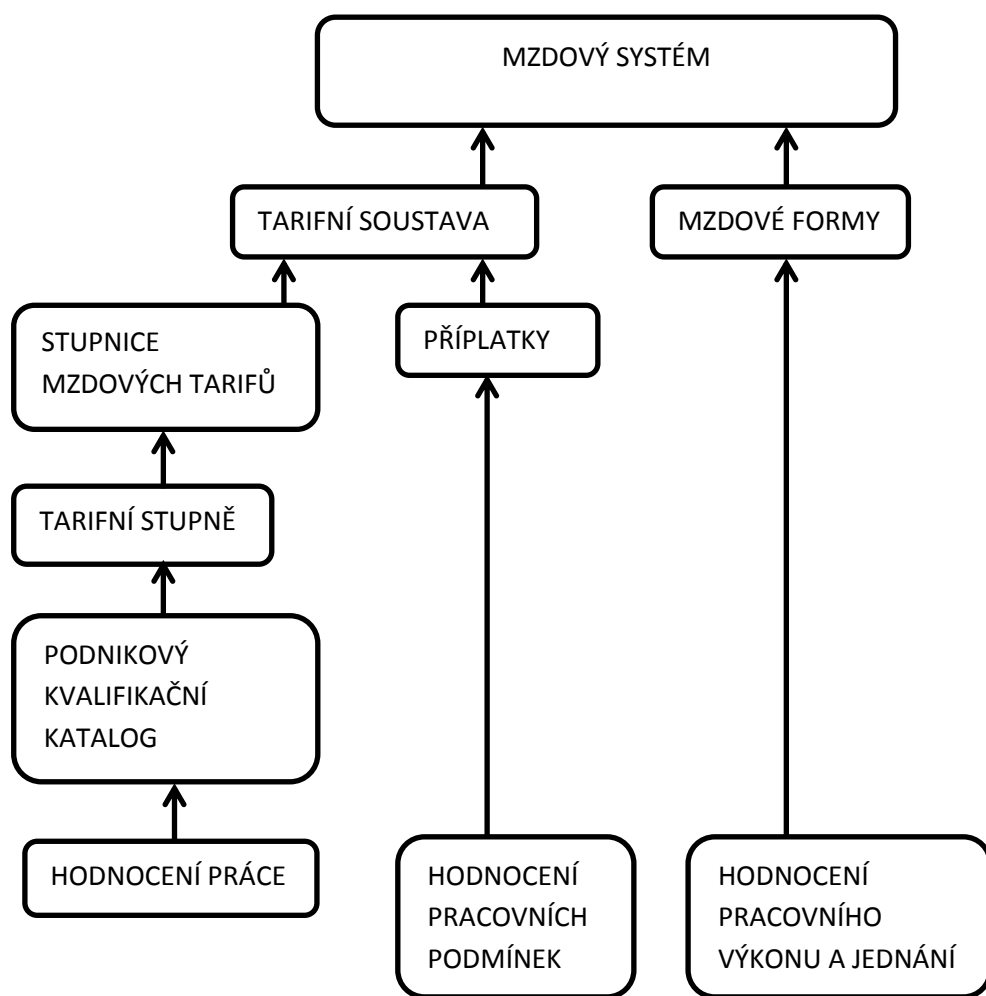
- hodnotu práce, kterou vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a pracovní jednání,
- cena práce.

Výsledkem mzdového systému je strukturovaná mzda (viz tabulka 2. 2.), její jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů (Dvořáková, 2012).

Tabulka 2. 2. Struktura mzdy za vykonanou práci

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková forma mzdy

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů 2012*. Vyd. 1. v Praze. s. 309.

Obrázek 2. 1. Mzdový systém založený na hodnocení práce

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů 2012*. Vyd. 1. v Praze. s. 309.

2.12.3 Podmínky tvorby mzdového systému

Je důležité analyzovat podmínky pro tvorbu mzdového systému jak v rámci organizace, tak i mimo její rámec. Je nutno poznat, zohlednit ve mzdovém systému a

uvědomit si vlivy podmínek, které bezprostředně ovlivňují proces odměňování. Dále je možno tyto podmínky rozdělit na ty, které působí spíše v rámci organizace a na ostatní, které jsou dány vnějšími vlivy.

Analýza vnitřních podmínek

Ekonomická a obchodní situace organizace

Tyto podmínky jsou stěžejním faktorem tvorby cen při kalkulaci nákladů se zásadním vlivem na smysl na účel podnikání. Ve mzdách se odráží jak momentální, tak i minulé obchodní postavení a situace včetně opatření uvažovaná v obchodní politice do budoucna. Pokud organizace nebude dostatečně respektovat tržní prostředí, může to pak znamenat, že ve mzdovém systému dojde k vážnému ohrožení postavení zaměstnavatele.

Sociálně psychologické podmínky

Jedná se o sociálněekonomické a psychologické faktory, které vyplývají ze vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Tyto faktory se odráží v jejich postojích, pochopení, porozumění, důvěře, respektování apod. Mají zásadní vliv na podobu mzdového systému, zejména na postavení mzdy a mzdového systému mezi ostatními nástroji personální, ekonomické a technické politiky a dalšími oblastmi. Ovlivňují také váhu nástrojů hmotné stimulace, podobu jednotlivých mzdových položek, kompetence příslušných vedoucích zaměstnanců na různých řídicích stupních v odměňování apod.

Úroveň lidských zdrojů

Lidské zdroje mají zásadní vliv na podobu mzdového systému. Kvalita lidského potenciálu a vlastnosti zaměstnanců, kteří o mzdách rozhodují, kterým se mzdy poskytují nebo kteří mzdové systémy utváří, ovlivňují proces odměňování natolik, že mzdový systém může mít při jinak srovnatelných podmínkách zcela rozdílnou úroveň. Mezi syntetické ukazatele charakterizující úroveň lidských zdrojů patří např. jejich produktivnost, věková a kvalifikační struktura, apod.

Jiné vnitropodnikové aktivity

Jedná se především o aktivity s personální politikou, dále s ekonomickými, obchodními, technickými, provozními a výrobními opatřeními.

Musí existovat soulad s těmito aktivitami, jinak se efektivita veškerých mzdových opatření snižuje. Je potřeba všechny aktivity identifikovat, odpovídajícím způsobem zohlednit a činit v souladu se mzdovými opatřeními.

Organizační podmínky

Jedná se o organizační uspořádání prací, hierarchie řídicích a organizačních struktur, působnost řídicích stupňů a kompetence vedoucích zaměstnanců, způsoby stanovení a měření spotřeby práce, úroveň produktivity práce, racionalizace pracovních procesů a jiné.

Patří sem i zásadní řešení otázky zajišťování prací vlastními zaměstnanci v pracovním poměru nebo provádějících práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nebo dodavatelsky jinými způsoby.

Technické podmínky

Vliv těchto podmínek je spjat se zásadní otázkou, za jakých podmínek lze nahrazovat lidskou práci technickými prostředky. Je dán především úroveň technického a technologického vybavení a způsobem vykonávání nebo zajišťování prací, stupněm mechanizace a automatizace pracovních procesů.

Kvalifikační struktury a další požadavky související s výkonem práce

Způsob odměňování je touto podmínkou ovlivněn a také ji ovlivňuje. Jedná se o přípravu zaměstnanců a jejich pracovní schopností a způsobilosti.

Odbornost, organizovanost, akceschopnost a jiné vlastnosti podnikové organizace

Různé skupiny vystupující na ochranu zájmů zaměstnanců mohou mít zásadní vliv a způsob odměňování. Vyplatí se analyzovat jejich požadavky a představy, i jejich organizovanost, odbornost, akceschopnost, odhodlání a reálnou sílu pro případy, kdy se nenajde přiměřené kompromisní řešení.

Analýza vnějších podmínek

Tržní prostředí

Jedná se o zásadní vnější faktor, který má přímý dopad na zásady odměňování. Tržní prostředí je charakterizované stavem a vývojem nabídky a poptávky na tuzemském a

zahraničním trhu, vývojem a zajištěním odbytu, dostupností a podmínkami pro získání finančních a kapitálových zdrojů atd.

K tržním podmínkám se řadí také poměry na trhu práce a z toho vyplývající mzdové poměry. Ovlivňujícími veličinami jsou ukazatele zaměstnanosti, a to nejen z hlediska její celkové úrovně, ale především její územní, profesní, kvalifikační a věková struktura, její aktuální stav a vývoj.

Výdělkové poměry

Výdělkové poměry bezprostředně ovlivňují výši mzdy a podmínky pro její poskytování.

Sociálněekonomický vývoj společnosti

Patří mezi nejvýznamnější vnější podmínky, ovlivňují podobu mzdového systému firmy mimo rámec zaměstnavatele. Faktory se zásadním vlivem na podobu mzdového systému jsou ukazatele charakterizující sociálněekonomický stav a vývoj společnosti.

Úroveň mimopodnikové organizovanosti zaměstnavatelů a odborů

Podoba mzdového systému je ovlivněna tím, jak se zaměstnavatel a odborové organizace zapojují do vyšších organizačních celků a mírou jejich organizovanosti.

Právní předpisy

Jedná se o faktor, určujícím zcela konkrétní a velmi tvrdý rámec úvahám o mzdovém systému. Je možno předpisy rozčlenit podle míry vlivu do několika skupin od zprostředkovaného vlivu, který mají úpravy z oblasti obchodního nebo občanského práva, přes předpisy s nepřímým vlivem (Tomší, 2008).

2.12.4 Hlediska odměňování

Hlediska, podle nichž lze mzdu poskytovat musí s vykonávanou prací přímo souviset na základě toho, že zaměstnanci přísluší mzda za vykonanou práci.

Hlediska odměňování lze rozdělit do tří skupin:

- složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- obtížnost práce,
- pracovní výkonnost a dosahované pracovní výsledky.

Aby stanovení mzdových hledisek a podmínek bylo dostatečně přesné pro účely posuzování mzdových nároků a zároveň dostatečně srozumitelné přístupné chápání každého zaměstnance, je doporučeno, aby vymezení hledisek mělo dvě části:

- přesné označení hlediska, definici ukazatelů a parametrů, odkazy na ostatní dokumentaci, způsob sledování, měření a vykazování apod.,
- pragmatické vyjádření hlediska s použitou místní terminologií a konkretizací, jména osob, která podstatu hlediska vysvětlí, osobou odpovědnou za sledování, hodnocení, vykazování apod. (Tomší, 2008)

2.12.5 Hodnocení práce

Pomocí hodnocení práce se zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě promítla do mzdové diferenciaci. Slouží k určování její hodnoty.

Ženevské schéma (bylo přijato roku 1950 na konferenci o hodnocení práce v Ženevě) vychází z 6 skupin požadavků:

- odborné znalosti (duševní požadavky),
- odborné znalosti (tělesné požadavky),
- zátěž (duševní nárok),
- zátěž (tělesný nárok),
- odpovědnost,
- pracovní podmínky.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

- shromažďování informací o pracovním místě,
- výběr faktorů k určení hodnoty různých prací,
- výběr použití metody hodnocení (Cejthamr, 2010).

Kvalitativní analýza práce

Sumární metoda hodnocení práce

Práce je hodnocena jako celek, stupeň obtížnosti se hodnotí souhrnně. Jednotlivé požadavky jsou brány jen globálně.

Analytická metoda hodnocení práce

Pracovní postupy jsou rozděleny na jednotlivé druhy požadavků. Pro každý druh požadavků je stanovena hodnota. Ze součtu hodnot potom vyplývá hodnota práce vykonávána zaměstnancem.

Kvantitativní analýza práce

Princip pořadí

Stanoví se pořadí, kdy je práce s nejvyšším stupněm obtížnosti zařazena na první místo a práce s nejnižším stupněm obtížnosti je zařazena na poslední místo.

Princip odstupňování

Požadavky se stanoví stupňovitě. Pracovní obtížnosti se přiřazují k daným stupňům. Kombinací kvalitativní a kvantitativní analýzy práce vznikají čtyři základní metody hodnocení práce (Tomší, 2008).

3 ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI VUS, OSTRAVA, S. R. O.

3.1 O společnosti

3.1.1 Profil společnosti

Společnost VUS Ostrava, s. r. o. se sídlem Cihelní 1191/95, 702 00 Ostrava byla zapsána do obchodního rejstříku, tedy vznikla dne 13. prosince 2004. Společnost je registrována u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C složka 28302. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč, 100 % z něj bylo splaceno společníkem.

Jedná se o stavební firmu působící na území České republiky, která je zaměřena především na Moravskoslezský kraj.

V březnu roku 2005 ke společnosti přešel celý řídicí management od společnosti VVUÚ, a. s. a také převážná část výkonných pracovníků stavebních profesí. Zároveň společnost získala od VVUÚ, a. s. větší část technologického vybavení nutného pro stavební činnost, hlavně pak pro realizaci speciálních stavebních prací a injektáží. Na základě těchto skutečností byla schopna společnost od 1. března 2005 v plném rozsahu realizovat všechny činnosti uvedené ve výpisu z obchodního rejstříku.

Společnost je od července 2005 nositelem certifikátů systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005.

Společnost VUS Ostrava, s. r. o. se řídí integrovanou politikou, podle které využívá zkušeností svých zaměstnanců a vychází přitom z jejich angažovanosti, znalosti problematiky a řídicích schopností ve shodě se základním zaměřením organizace být tržně orientovanou společností, schopnou v oboru svého podnikání konkurovat kvalitou svých produktů a služeb a úrovní vztahu k životnímu prostředí v náročných tržních podmínkách.

3.1.2 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání:

- poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod,
- činnost technických poradců v oblasti stavebnictví a architektury,

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.

3.1.3 Stavební činnosti

VUS Ostrava, s. r. o. se provádí následující stavební činnosti:

- stavby pozemních a podpovrchových objektů, jejich rekonstrukce a opravy,
- opravy komunikací, stavby a opravy propustků, stavby a opravy opěrných zdí,
- stavby na vodních tocích a jejich opravy (přehrážky, jezy, břehové zdi, dláždění dna apod.),
- opravy mostních pilířů, jejich zpevnění podzákladí pilířů vysokotlakou injektáží,
- řešení sesuvů ve svazích a na komunikacích pomocí lehkých opěrných zdí, kotvených do podloží tížných betonových a gabionových zdí, podzemních mikropilotových stěn apod.,
- zpevnění základů narušených staveb, zvýšení únosnosti zeminy v podzákladí vysokotlakou injektáží, dodatečnou hydroizolací suterénů a přízemí budov pomocí injektáže,
- demolice objektů.

3.1.4 Integrovaná politika

Integrovaná politika je závazná pro všechny zaměstnance společnosti.

Motem integrované politiky společnosti je, že na prvním místě je zákazník, na jehož zakázkách závisí existence organizace. Záměrem organizace je vybudovat a neustále zvyšovat efektivnost procesů integrovaného systému řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005 na standardní světové úrovni.

Realizace záměrů a organizace je založena na plnění následujících principů:

- spokojenost zákazníka je pro nás prvořadým úkolem,
- vysoká kvalita námi realizovaných zakázek je naším nejvyšším cílem,
- své dodavatele se snažíme cíleně vybírat,
- stojíme o důvěru zákazníka, který musí být přesvědčen, že účelně, ekonomicky a efektivně vynaložil své prostředky,

- vždy se snažíme o maximální ochranu životního prostředí a šetrnost přírodních zdrojů,
- vhodným výcvikem zaměstnanců hodláme docílit jejich plnou způsobilost k plnění požadavků této politiky kvality,
- jsme si vědomi svých environmentálních aspektů a naším trvalým cílem je snižování negativních dopadů na životní prostředí a neustálé sledování a plnění právní legislativy a jiných požadavků, týkající se integrovaného systému řízení,
- plníme požadavky platné legislativy.

3.1.5 Orgány společnosti

Valná hromada

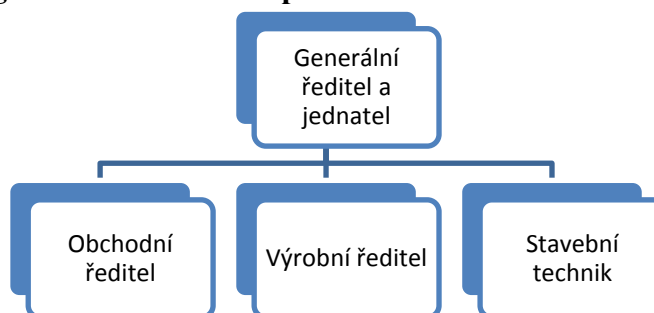
Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. Svolává se alespoň jedenkrát ročně a jejími úkoly je např. schválení rozdělení zisku. Valné hromadě ovšem nenáleží vedení společnosti, to zajišťuje jednatel. Společníkům musí být termín a program jednání oznámen alespoň 15 dnů před schůzí, a to písemnou pozvánkou. Je zapotřebí zvolit předsedu a zapisovatele.

Statutární orgán

Statutární orgán se skládá z jednoho jednatele společnosti, který má právo jednat za společnost samostatně. Ten musí být uveden v obchodním rejstříku. Jednatel může rozhodovat o obchodním vedení společnosti a musí zajistit další povinnosti týkající se řízení společnosti.

3.1.6 Organizační struktura společnosti

Obrázek 3. 1. organizační struktura společnosti



Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

3.2 Ujednání o mzdě

Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě, dále jsou ujednání o mzdě stanoveny ve vnitřním mzdovém předpisu, který je dostupný všem zaměstnancům společnosti.

Se zaměstnancem je nejpozději v den vzniku pracovního poměru uzavřena pracovní smlouva. Na základě podstatných náležitostí, jsou v pracovní smlouvě obsaženy následující informace:

- den nástupu do práce,
- místo výkonu práce,
- druh práce.

V souvislosti s nepodstatnými náležitostmi pracovní smlouvy obsahuje také jiné informace (např. mzdové podmínky). Ve smlouvě je také ujednání o zkušební době v délce trvání 3 měsíců. Smlouva je uzavírána obvykle na dobu určitou (1 rok) a poté je po dohodě se zaměstnancem uzavřena či prodloužena na dobu neurčitou.

Ve vnitřním mzdovém předpisu je uvedeno, že zaměstnancům budou poskytována za vykonanou práci následující plnění:

- základní mzda,
- mzda za práci přesčas,
- mzda za práci ve svátek,
- mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- mzda za práci v sobotu a v neděli,
- prémie,
- odměny.

Základní mzda je stanovena jako měsíční, u dělnických profesí jako hodinová. Výše základní mzdy se odvíjí od toho, ve kterém tarifním stupni je zaměstnanec zařazen. Výše nesmí být nižší než minimální mzda stanovena zákonem.

Mzda je zaměstnanci vyplácena v české měně, na pracovišti v pracovní době. V případě, že o to zaměstnanec požádá, vyplátí mu zaměstnavatel mzdu na jeho bankovní účet. Pokud zaměstnanec bude čerpat v době splatnosti mzdy dovolenou, bude mu mzda vyplácena před čerpáním dovolené. Mzdu zaměstnavatel odesílá zaměstnanci na bankovní účet tak, aby byla připsána nejpozději do 15 dne v každém kalendářním měsíci. Zároveň je zaměstnanci dodán výplatní pásek, který obsahuje informace o mzdě, jejích složkách a srážkách ze mzdy.

Tarifní pracovní doba je stanovena v délce 40 hodin, pokud má týden 5 pracovních dnů.

3.3 Struktura zaměstnanců společnosti

Při výběru zaměstnanců je důležitá pečlivost. Je zapotřebí vybrat dostatečně vzdělaného či zkušeného zaměstnance pro výkon dané práce. Na základě toho pořádá společnost výběrová řízení. Zde se nepohlíží jen na kvalitu uchazeče, ale také na jeho nároky na mzdu. I když se snaží společnost vytvořit výhodné mzdové podmínky pro zaměstnance, musí respektovat také potřebu mít co nejnižší náklady, tedy i mzdové.

Po vybrání vhodného uchazeče na pracovní pozici začne zaměstnanec na základě pracovněprávního vztahu vykonávat práci, za kterou mu náleží mzda. Právě mzda je pro zaměstnance nejvíce motivující, aby vykonával svou práci důsledně a kvalitně.

V dnešní době je velice složité získávat kvalitní zaměstnance na pozice jako je např. zedník či obkladač. Důvodem je neustálé rostoucí počet vysokoškolsky vzdělaných lidí a klesající počet vyučených. Společnost se musí s tímto problémem vypořádat, kromě poskytnutí dobrého zázemí nabízí také zajímavé finanční ohodnocení oproti konkurenčním společnostem. Je velice důležité pomyslet na to, že v letním období bude takových zaměstnanců potřeba více než v období zimním. Na základě toho společnost najímá v letních měsících brigádníky, kteří mohou doplnit chybějící pracovní sílu. S brigádníky bývá obvykle uzavírána dohoda o pracovní činnosti či o provedení práce na dobu 3-4 měsíců. Poté již brigádníci nejsou potřeba. Dále jsou také brigádníci najímání v důsledku častějších dovolených v letních měsících, proto je potřeba výpomoc.

Dalším personálním vybavením společnosti je management. Je velice důležité mít na řídicích pozicích profesionály, kteří se orientují v oboru stavebnictví. Ve společnosti jsou obsazeny následující pozice: generální ředitel a jednatel, obchodní ředitel, výrobní ředitel a stavební technik.

Společnost nyní zaměstnává v oblasti managementu 4 zaměstnance a na dalších pozicích zaměstnává 20 zaměstnanců v zimním a 27 zaměstnanců (včetně brigádníků) v letním období. Zaměstnankyně na pozici účetní je zaměstnávána externě.

Tabulka 3.1. Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
< 20	3	9 %
20 – 29	9	27 %
30 – 39	7	21 %
40 – 49	10	31 %
50 – 59	4	12 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

V tabulce je zobrazena věkovou strukturu zaměstnanců společnosti VUS Ostrava, s. r. o. Největší podíl mají zaměstnanci v rozmezí 40 – 49 let, který činí 31 % z celkového počtu zaměstnanců v letním období (tedy 33 zaměstnanců včetně managementu). Dále společnost zaměstnává 27 % lidí ve věku 20 – 29 let. Následuje skupina zaměstnanců ve věku 30 – 39 let, kde je zaměstnáno 21 % zaměstnanců. Ve věkové skupině 50 – 59 let zaměstnává společnost VUS Ostrava, s. r. o. 12 % z celkového počtu zaměstnanců. Nejméně je ve společnosti zaměstnanců, kterým je méně jak dvacet let. Jejich podíl na celkovém počtu zaměstnanců společnosti je 9 %. Do této skupiny spadají pouze brigádníci.

Na základě toho, že společnost zaměstnává starší zaměstnance, lze předpokládat, že se snaží o získání a udržení si zkušených zaměstnanců. Nad 60 let již společnost nikoho nezaměstnává.

Tabulka 3.2. Zaměstnanci podle pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Žena	3	9,09 %
Muž	30	90,91 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

Výše uvedená tabulka uvádí rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Nejčastěji společnost zaměstnává muže. Důvodem je vysoký počet dělnických a jiných fyzicky namáhavých pozic, které ženy často nevykonávají. Ženy jsou především obsazeny na pozicích, kde je zapotřebí vynaložit duševní, nikoli fyzické úsilí (např. účetní).

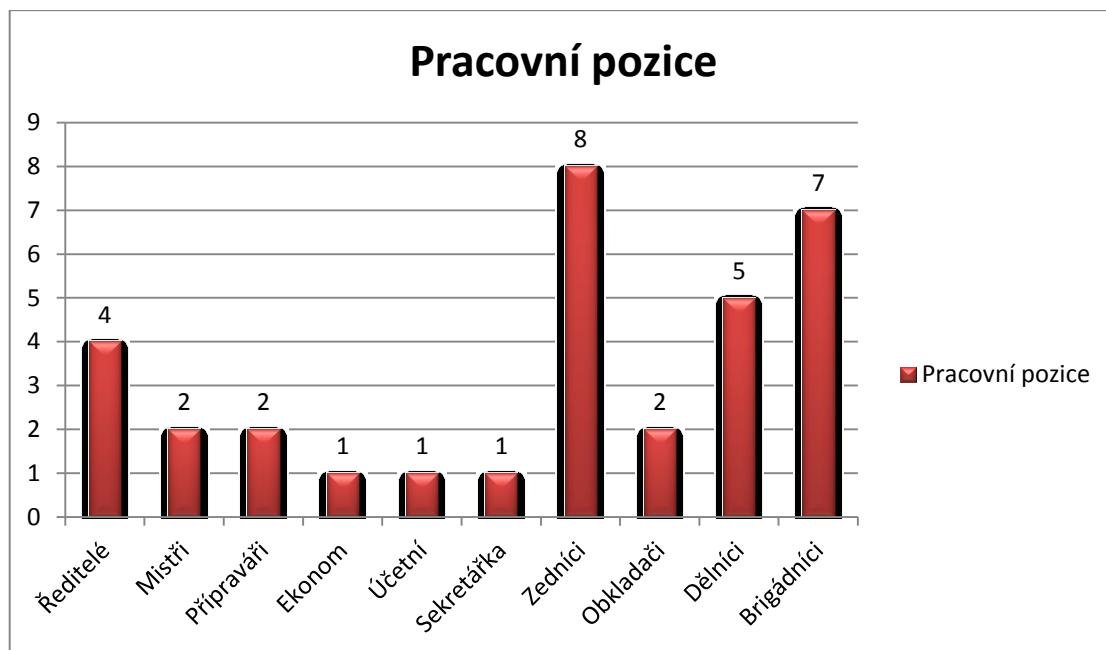
Tabulka 3.3. Vzdělání zaměstnanců

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Vyjádření v %
Základní vzdělání	0	0 %
Vyučen	19	57,58 %
Vyučen s maturitou	0	0 %
Středoškolské	8	24,24 %
Vysokoškolské	6	18,18 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

Ve výše uvedené tabulce je rozdělení zaměstnanců podle vzdělání od základního až po vysokoškolské. Pouze základní vzdělání nemá žádný ze zaměstnanců společnosti. Nejčastěji se však ve společnosti vyskytují zaměstnanci, kteří jsou vyučení. Patří sem např. zedníci či obkladači. Vyučen s maturitou není ani jeden zaměstnanec. Další nejčastější vzdělání ve společnosti je středoškolské. Sem spadají především zaměstnávání brigádníci, kteří studují na vysoké škole (titul ještě nemají). Nejméně zaměstnaných je s vysokoškolským vzděláním. Spadají sem především ředitelé společnosti či ekonom.

Na následujícím grafu je zobrazeno obsazení pracovních pozic, které společnost vytvořila. Nejčastěji zaměstnávány jsou zedníci, do nejméně zaměstnáváných patří ekonom, účetní a sekretářka.

Graf 3.1. Obsazení pracovních pozic

Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

3.4 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci jsou, byli a vždy budou v podnicích potřeba. Pro získávání a udržení zaměstnanců je zapotřebí je odměňovat. Jelikož se v tomto případě jedná o soukromý sektor, bude zaměstnancům společnosti vyplácena mzda, nikoliv plat. Mzda patří mezi nejdůležitější motivátory pro provádění práce zaměstnancem. Slouží pro uspokojení potřeb zaměstnance, pro zajištění jeho a případně jeho rodiny.

Mzda je kromě silného motivátoru pro zaměstnance také náklad pro zaměstnavatele. Musí vynaložit prostředky, konkrétně peněžní, aby daného zaměstnance odměnil. Proto musí zaměstnavatel při stanovení výše mzdy brát ohledy na dosahování co nejnižších nákladů a stanovit optimální výši mzdy.

Výše mzdy nesmí klesnout pod výši minimální mzdy, která je zákonem stanovena jako 8 000 Kč za měsíc (48,10 Kč za hodinu).

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny hrubé mzdy managementu a hrubé mzdy ostatních zaměstnanců společnosti.

3.4.1 Tabulka 3.4. Hrubé mzdy managementu

Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá měsíční mzda (Kč)
Generální ředitel a jednatel	1	50 000,-
Obchodní ředitel	1	35 000,-
Výrobní ředitel	1	40 000,-
Stavební technik	1	30 000,-
Celkem	4	155 000,-

Zdroj: Společnost VUS Ostrava, s. r. o.

Tabulka 3.5. Hrubé mzdy ostatních zaměstnanců

Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá měsíční mzda jednoho pracovníka (Kč)	Hrubá měsíční mzda celkem (Kč)
Mistr	2	25 000,-	50 000,-
Přípravář	2	22 000,-	44 000,-
Ekonom	1	23 000,-	23 000,-
Účetní	1	25 000,-	25 000,-
Sekretářka	1	15 000,-	15 000,-

Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá měsíční mzda jednoho pracovníka (Kč)	Hrubá měsíční mzda celkem (Kč)
Zedník	8	18 000,-	144 000,-
Obkladač	2	17 000,-	34 000,-
Dělník	5	16 000,-	80 000,-
Celkem (zimní období)	22	161 000,-	415 000,-
Brigádníci	7	10 000,-	70 000,-
Celkem (letní období)	29	171 000,-	485 000,-

Zdroj: VUS Ostrava, s. r. o.

3.5 Systém odměňování zaměstnanců

Zaměstnavatel si může zvolit a upravit mzdový systém podle sebe. Při tvorbě mzdového systému však musí zaměstnavatel vycházet z platných mzdových předpisů a řídit se podle vnitřního mzdového předpisu.

Zaměstnanci jsou pro tvorbu mzdového systému rozděleni do dvou skupin. Jedná se o technickohospodářské zaměstnance a dělnické zaměstnance.

3.5.1 TH zaměstnanci

Do technickohospodářských zaměstnanců patří ti zaměstnanci, kteří vykonávají duševní práci pro společnost. Nevykonávají tedy práci fyzickou. Zaměstnancům je poskytnuta časová mzda na základě mzdového měsíčního tarifu. Při odměňování společnost vychází ze zákoníku práce a z vnitřních mzdových předpisů, které jsou stanoveny pro všechny zaměstnance. Patří sem např. sekretářka, přípravář, mistr...

Zaměstnanci jsou rozděleni do skupin, které jsou následně popsány. Je zde popsáno, jaká je zaručená minimální mzda zaměstnanců.

Následně jsou popsány skupiny prací, které jsou ve společnosti dány. Zaměstnavatel vychází ze zákoníku práce, ze zákona č. 262/2006 Sb. a z nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Ve společnosti je používáno 7 skupin prací.

Skupiny prací technickohospodářských pracovníků

2. skupina

Ve druhé skupině jsou práce stejnorodé s rámcovým základem a přesně vymezenými výstupy.

Patří sem vedení jednoduché evidence, výkazů a seznamů. Dále také práce s informacemi, tedy jejich poskytování. Ze zaměstnanců je zde zařazena sekretářka.

3. skupina

Ve třetí skupině se nachází různorodé práce, rámcově vymezené se zadáním podle obvyklých postupů se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy. Jsou zde zvýšené psychické nároky.

Spadá sem práce na počítačích, s databázovými systémy, tabulkovými a textovými editory, fakturace a likvidace faktur, ukládání účetních písemností či výpočet cestovních náhrad. Jsou zde zařazeny sekretářka a účetní.

4. skupina

Do čtvrté skupiny spadají odborné práce konané s ucelenými samostatnými systémy s případným členěním na dílčí subsystemy. Jedná se o odborné práce s rámcově stanovenými výstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy.

Ve společnosti se konkrétně jedná o výpočet mzdy, její výplatu, náhradu mzdy, výpočet a provádění srážek ze mzdy, dále účtování pohledávek a závazků na úseku obchodních vztahů, provádění dílčích odborných technických agend nebo provádění odborných provozních a odborných prací a dále zajišťování oprav. Ze zaměstnanců sem spadají mistr, přípravář, ekonom a účetní.

5. skupina

V páté skupině se již nacházejí odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Předmětem práce je komplexní systém složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami.

Jedná se o zajišťování mzdové a personální agendy, vedení účetnictví, zjišťování stavu, pohybu a rozdílu majetku a závazků, zpracování projektových podkladů, stanovení

technologických postupů, řízení odborných prací a zajištění úseku obchodní činnosti. Patří sem přípravář, mistr, ekonom a účetní.

.6. skupina

Do šesté skupiny patří systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory se širokou působností.

Patří sem práce, týkající se tvorby koncepce organizačních vztahů personalistiky a odměňování nebo přípravy a vzdělávání zaměstnanců. Ze zaměstnanců se sem řadí účetní.

7. skupina

Spadá sem stanovení finanční strategie společnosti a provádění finančních operací, které zajišťuje především ekonom.

8. skupina

Tvůrčí systémové práce, kdy předmětem je odvětví jako soubor vzájemně provázaných oborů nebo nejnáročnější obory zásadního významu.

Jde o stanovení podnikatelské, obchodní a finanční strategie společnosti a patří sem ekonom, generální, obchodní, výrobní ředitel a stavební technik.

Tabulka 3.6. Minimální zaručená mzda dle skupin prací

Skupina prací	Minimální hodinová zaručená mzda stanovena nařízením vlády (Kč)	Minimální měsíční zaručená mzda stanovena nařízením vlády (Kč)	Minimální měsíční zaručená mzda stanovena ve společnosti (Kč)
2. skupina	53,10	8 900	8 900
3. skupina	58,60	9 800	9 800
4. skupina	64,70	10 800	10 800
5. skupina	71,50	12 000	12 000
6. skupina	78,90	13 200	13 200
7. skupina	87,10	14 600	14 600
8. skupina	96,20	16 100	16 100

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006

3.5.2 Dělníci

Minimální zaručená mzda je poskytována i zaměstnancům dělnické profese.

Zaměstnavatel se také řídí zákoníkem práce, zákonem č. 262/2006 Sb. a nařízením vlády č. 567/2006 Sb.

Skupiny prací dělnické profese

1. skupina

Do první skupiny patří ruční manipulace se zbožím, výrobky, materiálem, obaly a surovinami do 15 kg hmotnosti. Jedná se fyzicky méně náročné práce. Ze zaměstnanců sem patří dělník, obkladač, zedník.

2. skupina

Ve druhé skupině se nachází ruční manipulace se zbožím, výrobky, materiálem, obaly a surovinami nad 15 kg hmotnosti, kopáčské práce, přidavačské práce, opravy dlažeb a chodníků a vozovek litým asfaltem či obalovanou drtí, montáž a demontáž trubkových a podobných lešení do výšky 10 m. Práce je již fyzicky náročnější, pracuje se s předměty, které jsou těžší. Patří sem dělník.

3. skupina

Do třetí skupiny se řadí následující činnosti: vyzdívání příček ze všech druhů materiálů, provádění a opravy maleb, vyzdívání zdiva z kamene, provedení a opravy vnitřních dlažeb a obkladů, zdění lícového zdiva z cihel, tvárnic a luxferů, provedení a opravy jednovrstvých hladkých omítek a obkladačské práce. Ze zaměstnanců se sem řadí zedníci, obkladači.

4. skupina

Dle zákona sem patří rozměřování a zakládání všech druhů zdiva. Patří sem zedníci, obkladači.

Tabulka 3.7. Minimální zaručená mzda dle skupin prací

Skupina prací	Minimální hodinová zaručená mzda stanovena nařízením vlády (Kč)	Minimální měsíční zaručená mzda stanovena nařízením vlády (Kč)	Minimální měsíční zaručená mzda stanovena ve společnosti (Kč)
1. skupina	48,10	8 000	8 000
2. skupina	53,10	8 900	8 900
3. skupina	58,60	9 800	9 800
4. skupina	64,70	10 800	10 800

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006

3.6 Formy mezd používané ve společnosti

Na základě mzdového systému stanoveného ve společnosti se poskytují následující formy mezd:

- časová mzda,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- odměny.

3.6.1 Časová mzda

Časová mzda je pro zaměstnance stanovena měsíčním mzdovým tarifem nebo je stanovena jako hodinová sazba, která je vynásobená skutečnou odpracovanou dobou. Mzdový tarif je určen pro zaměstnance, kteří dochází do zaměstnání pravidelně a mají stálou pracovní dobu (např. sekretářka). Hodinová sazba je určena pro zaměstnance, kteří nemají stálou pracovní dobu a kteří nepracují např. kvůli nepříznivému počasí (např. dělník). Nezáleží zde na výkonu zaměstnance, mzda je mu vyplacena bez ohledu na vykonanou práci.

3.6.2 Prémie

Zaměstnanec má nárok na prémie v případě, že splní daný úkol či za mimořádný výkon práce.

3.6.3 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se používá ve společnosti ke zvýšení motivace zaměstnanců. O poskytnutí a o výši osobního ohodnocení rozhoduje řídící pracovník (tedy ředitel) a je přičítáno k základní mzdě.

3.6.4 Odměny

Společnost vyplácí zaměstnancům odměny za pracovní pohotovost. Pracovní pohotovost znamená, že je zaměstnanec připraven k práci mimo pracovní dobu (práci tedy nevykonává). Odměna se liší podle toho, jestli je zaměstnanec v pohotovosti přes pracovní dny nebo přes víkendy a svátky.

Tabulka 3.8. Odměna za pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost	Odměna ze zákona	Odměna společnosti
Pracovní týden	nejméně 10 % průměrného výdělku	10 % průměrného výdělku
Víkendy a svátky	nejméně 10 % průměrného výdělku	15 % průměrného výdělku

Zdroj: *Vlastní vypracování*

3.7 Příplatky

Ve společnosti jsou používány následující příplatky: příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v sobotu a neděli a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, které je vymezeno vládním nařízením č. 567/2006 Sb.

3.7.1 Příplatek za práci přesčas

Zaměstnavatel nemůže zaměstnanci přikázat práci přesčas. Může ji udělovat pouze ve výjimečných případech a po dohodě se zaměstnancem. U jednotlivého zaměstnance nesmí práce přesčas činit více než 8 hodin v týdnu a nesmí být vyšší než 150 hodin v roce. Po dohodě se zaměstnancem lze překročit i hranici 150 hodin v roce, ale nesmí být překročeno 8 hodin práce přesčas v týdnu.

Výše příplatku za práci přesčas je dle zákoníku práce 25 % průměrného výdělku zaměstnance. Zaměstnanci je také umožněno čerpat náhradní volno v rozsahu vykonané práce přesčas.

3.7.2 Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnavatel může nařídit práci ve svátek jen výjimečně a v odůvodněných případech. Výše příplatku je 100 % průměrného hodinového výdělku zaměstnance za hodinu práce ve svátek. Dále může zaměstnanec opět čerpat náhradní volno v rozsahu vykonané práce svátek.

3.7.3 Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Pokud je potřeba, může zaměstnavatel po zaměstnanci na základě dohody požadovat práci o víkendu. Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 % jeho průměrného výdělku. Po dohodě lze opět čerpat náhradní volno.

3.7.4 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztížené pracovní prostředí je definováno nařízením vlády č. 567/2006 Sb. Je to prostředí, které je zdraví škodlivé. Za práci v takovémto prostředí náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10 % minimální mzdy, což činí 4,81 Kč za hodinu.

3.8 Benefity

Za pomoci firemních benefitů se snaží společnost poskytnout svým zaměstnancům něco navíc a díky tomu si udržet kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatel přispívá na penzijní a životní pojištění zaměstnanců, pokud si jej sjednají a dále jim poskytuje stravenky podle odpracovaných dnů v měsíci.

4 ZHODNOCENÍ MZDOVÉHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI VUS OSTRAVA, S. R. O

Mzdový systém ve společnosti je nastaven efektivně a spravedlivě vůči všem zaměstnancům společnosti. Na jednu stranu jsou uspokojeny potřeby zaměstnanců, kteří žádají mzdu v určité výši a jsou tedy spokojeni a na druhou stranu jsou mzdy v takové výši, aby nebyly náklady pro společnost příliš vysoké. Pro společnost je důležité mít kvalifikované a spolehlivé zaměstnance, ale také mít co nejnižší náklady. Všechny mzdy ve společnosti přesahují minimální výši zaručené mzdy, která je stanovena nařízením vlády pro určité skupiny prací. Dále také společnost dodržuje nařízení o minimální mzdě a žádná z mezd zaměstnanců není nižší než minimální mzda. Při stanovení mzdy zaměstnavatel pohlíží na dosažené vzdělání, praxi a délku trvání pracovního poměru u společnosti.

Ve společnosti je používána forma časové mzdy. Hlavní výhodou je jednoduchost této formy a také je to lepší jistota pro zaměstnance. Mzdu dostanou i při nesplnění daného úkolu. Avšak aby zaměstnanci své úkoly plnili, jsou zde stanoveny prémie a osobní ohodnocení za splnění vykonané práce, která byla naplánovaná. Dala by se doporučit úkolová mzda pro stavební práce, aby zaměstnanci zvyšovali své pracovní nasazení. Může to být ale na úkor kvality vykonané práce, jelikož se zaměstnanci budou snažit udělat co nejvíce práce. Poté může také docházet k unavení zaměstnanců apod. Může se uvažovat o kombinaci mzdy časové a úkolové, která by mohla být pro společnost výhodnější.

Pro stanovení minimální zaručené mzdy jsou zaměstnanci rozdělení do skupin prací podle nařízení vlády. Při stanovení mzdy jednotlivých zaměstnanců potom společnost vychází ze stanovené minimální zaručené mzdy a může tak stanovit spravedlivě mzdu zaměstnance. Zaměstnanci jsou rozdělení do kategorií technickohospodářských pracovníků a do kategorií dělnických pracovníků. Technickohospodářští pracovníci vykonávají spíše duševní práci, pracovníci dělnické profese spíše práci fyzickou.

Společnost poskytuje zaměstnancům příplatky ve výši stanovené zákonem. Dále také poskytuje zaměstnancům určité benefity. Ty jsou vhodné především pro udržení si kvalitních zaměstnanců za pomoci zvýhodnění, které zaměstnanci jinde dostat nemusí. Je tedy důležité se zamyslet také nad poskytovanými benefity, nejen nad výši mzdy.

Ve mzdovém systému, který byl společností nastaven, nebyly nalezeny výraznější nedostatky. Na základě možného snížení nákladů je doporučeno kombinovat u zedníků, dělníků a obkladačů časovou a úkolovou mzdu pro větší motivaci a větší výkon zaměstnanců při výkonu práce. Co se týče výše mzdy či poskytování příplatků, žádné nedostatky nebyly

zjištěny. Mohlo by být pro zaměstnance více motivující přidat odměny za délku pracovního poměru u společnosti. Tak by společnost získala další nástroj pro udržení si kvalitních zaměstnanců, o které stojí. Co se týče benefitů, není nutné nějaké přidávat. V dnešní době jsou velice oblíbené stravenky, což společnost poskytuje.

Mzdový systém společnosti je tedy nastaven správně, větší nedostatky nebyly objeveny, proto byly poskytnuty jen drobná doporučení pro menší úpravu.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je v první řadě popsána mzda samotná a její sjednání, funkce mzdy, je také definována minimální mzda, zaručená mzda, naturální mzda, jsou zde popsány formy mzdy, příplatky, srážky ze mzdy, výplata a splatnost mzdy a také firemní benefity. Součástí teoretické části bakalářské práce bylo také popsání mzdového systému samotného, dále také jak se mzdový systém tvoří a jaké působí podmínky na jeho tvorbu.

Teoretická část byla zapotřebí k vypracování části praktické. V té byl analyzován mzdový systém společnosti VUS Ostrava, s. r. o. a následně zhodnocen. V druhé části bakalářské práce je popsána samotná společnost, struktura jejich zaměstnanců a její mzdový systém. V části, kde je psáno o mzdovém systému, jsou zobrazeny hrubé mzdy zaměstnanců, dále je zde popsáno jaké formy mzdy společnost používá, jakých příplatků zaměstnanci dosahují a jaké benefity firma poskytuje. Ve třetí části je potom tento mzdový systém zhodnocen. Při hodnocení mzdového systému byly použity metody porovnání, a to s platnou právní úpravou, která byla popsána v teoretické části bakalářské práce.

Pro společnost je velice důležité nastavit správně mzdový systém, který musí být nastaven tak, aby dostatečně motivoval zaměstnance k výkonu práce a také tak, aby byly náklady společnosti nejnižší. Dále je důležité mít mzdový systém vytvořen tak, aby nejen motivoval zaměstnance ke kvalitnímu výkonu práce, ale také k udržení kvalitních zaměstnanců ve společnosti (za pomoci benefitů a jiných zvýhodnění). Při jeho tvorbě musí zaměstnavatel zohledňovat různé působící faktory a také podmínky, které je zapotřebí při tvorbě mzdového systému splňovat.

Mzdový systém společnosti je hodnocen velice kladně, jelikož nebyly v daném systému zjištěny větší nedostatky či problémy. Je důležité, aby zaměstnanci byli správně odměňováni, a to z důvodu, aby výsledek jejich práce byl kvalitní a uspokojivý pro zákazníky. Pro společnost je tedy velice důležité správně odměňovat a tedy motivovat své zaměstnance.

Cíl bakalářské práce byl splněn – byla popsána mzda a mzdový systém z teoretického hlediska, byl analyzován mzdový systém dané společnosti a dále byl zhodnocen a byla mu udělena určitá doporučení. Společnost má zájem o výsledek hodnocení jejího mzdového systému, proto se využití této bakalářské práce v praxi předpokládá.

Seznam použité literatury

Monografická publikace

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [3] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [4] GALVAS, Milan, Zdeňka GREGOROVÁ a Dana HRABCOVÁ. *Základy pracovního práva*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 303 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-3802-431.
- [5] ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka GREGOROVÁ a Dana HRABCOVÁ. *Abeceda mzdové účetní ...*. Vyd. 1. Olomouc: ANAG, 1996-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-716-4.
- [6] BĚLINA, Miroslav, Zdeňka GREGOROVÁ a Dana HRABCOVÁ. *Pracovní právo*. 5., dopl. a podstatně přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxxv, 599 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-405-6.
- [7] ARMSTRONG, Michael, Zdeňka GREGOROVÁ a Dana HRABCOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [9] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [10] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

- [13] *ÚZ Zákoník práce 2013* Ostrava: SAGIT, a.s., 2013. 128 s. ISBN 978-80-7208-963-5.
- [14] GALVAS, Milan. *Pracovní právo: 300 otázek a odpovědí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 178 s. ISBN 978-802-5118-726.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [15] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Minimální mzda* [online]. 10. 7. 2010 [cit. 2013-25-03]. Dostupné z: : <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [16] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Minimální zaručená mzda* [online]. 3. 5. 2013 [cit. 2013-25-03]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006
- [17] VUS Ostrava, s. r. o. [online]. [cit. 2013-20-04]. Dostupné z: [http. //www.vusova.cz](http://www.vusova.cz)
- [18] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Seznam použitých zkratek

Aj. – a jiné

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

Č. - číslo

Odst. - odstavec

Příp. - případně

Resp. - respektive

Sb. – sbírka

S. r. o. – společnost s ručením omezeným

ZP – zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněn v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013.....

.....*Gabriela Šumníková*.....

Gabriela Šumníková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Mzdový list

Příloha č. 2: Ukázka práce společnosti